
ROZDZIAŁ 7

**ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE
W DESTYNACJI TURYSTYCZNEJ
NA PRZYKŁADZIE KRYMU**

Halyna Zubrytska
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
galyna.zubrytska@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9668-5491

Zarządzanie kryzysowe w destynacji turystycznej na przykładzie Krymu

STRESZCZENIE

Działania Rosji w marcu 2014 r. znacząco dotknęły przemysł turystyczny na Krymie i wpłynęły na jakość życia znacznej części ludności półwyspu. Biorąc pod uwagę aspekty polityczne i społeczno-gospodarcze, przywrócenie gospodarki turystycznej półwyspu jest zadaniem niezwykle ważnym dla rządu rosyjskiego i wymaga znacznego wysiłku. W opracowaniu rozpatruje się sytuację gospodarki turystycznej Krymu w okresie kryzysu. Pokazano, że w warunkach czysto zewnętrznych przyczyn kryzysu podmioty branży turystycznej nie mogą samodzielnie rozwiązać problemów stojących przed branżą i są całkowicie zależne od działań władz.

Słowa kluczowe: kryzys, destynacja turystyczna, zarządzanie kryzysowe, Krym

Crisis management in a tourist destination on the example of Crimea

SUMMARY

Russian actions in March 2014 significantly affected the tourist industry in Crimea and influenced the quality of life of a significant part of the peninsula's population. Considering the political and socio-economic aspects, restoring the peninsula's tourist economy is an extremely important task for the Russian government which requires considerable effort. It has been shown that in a crisis of purely external causes, tourism industry entities cannot solve the industry's problems themselves and are completely dependent on the actions of the authorities.

Keywords: crisis, tourist destination, crisis management, Crimea

Wstęp

Rynek turystyczny – jak każdy inny rynek – i jego uczestnicy nie są odporni na sytuacje kryzysowe. Przewycięzenie kryzysów jest bezpośrednio związane z możliwościami zarządzania kryzysowego – rozumianego jako specjalne działania z wykorzystaniem zasobów ludzkich, finansowych i innych – mającego na celu przewycięzenie negatywnych konsekwencji i zminimalizowanie szkód (Henderson 2007). Obecnie stosunkowo wiele prac polskich i zagranicznych badaczy poświęconych jest teoretycznym i praktycznym aspektom sytuacji kryzysowych w branży turystycznej. Wcześniej jednak nie brano pod uwagę doświadczeń związanych z pokonywaniem sytuacji kryzysowych przy wdrażaniu polityki turystycznej w warunkach wyłącznie dominującej roli państwa. Działania Rosji w marcu 2014 r. znacząco dotknęły przemysł turystyczny na Krymie i wpłynęły na jakość życia sporej części ludności półwyspu. Biorąc pod uwagę aspekty polityczne i społeczno-gospodarcze, przywrócenie gospodarki turystycznej półwyspu jest niezwykle ważne – i wymagające znacznego wysiłku – dla rządu rosyjskiego. To tłumaczy podjęcie rozważań na temat turystycznej destynacji Krymu.

Podstawy zarządzania kryzysowego

Kryzys jest naturalnym etapem normalnego rozwoju dowolnego systemu zdolnego do ewolucji (Regester 2005). Zarządzanie kryzysowe obejmuje badanie stref ryzyka (analizę warunków i przyczyn pojawienia się kryzysu), a także opracowanie skutecznych środków pozwalających przewyciężyć sytuacje kryzysowe lub wyeliminować ich konsekwencje na różnych poziomach gospodarki. Etapy zarządzania kryzysowego, zadania realizowane w każdym z nich, priorytetowe działania w poszczególnych etapach przedstawiła w swojej pracy K. Sienkiewicz-Małyjurek (2010), co obrazuje rysunek 1.

Celem zarządzania kryzysowego jest podjęcie działań zmierzających do przewyciężenia już istniejącej sytuacji kryzysowej. Podstawowymi zasadami zarządzania kryzysowego są (Асаул, Князь i Коротаева 2007):

- zasada adaptowalności, której cechą jest elastyczność strategii, zdolność systemu zarządzania do zmiany stanu w wyniku zmieniających się warunków funkcjonowania; realizowana jest przy pomocy ciągłej analizy stanów środowiska i wypracowanych adekwatnych do nich zmian na poziomach strategicznym i taktycznym,

- zasada synergii, która polega na zwiększeniu wydajności systemu w wyniku racjonalnej zmiany jej struktury,
- zasada wyprzedzającego zarządzania, koncentrująca się na zapobieganiu, prognozowaniu i wczesnej diagnozie kryzysów,
- zasada szybkiego reagowania, która polega na terminowym zastosowaniu środków antykryzysowych,
- zasada racjonalności, zgodnie z którą koszty rozwiązania problemu nie powinny przekraczać możliwych strat, mogących powstać w procesie wdrażania środków zarządzania kryzysowego.

Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie kryzysowe jest realizowane różnie, na różnych etapach rozwoju kryzysu i jest odwrotnie proporcjonalne do intensywności jego rozwoju (Асаул, Князь и Коротаева 2007). Ponadto konsekwencje dowolnego kryzysu zależą bezpośrednio od terminowości prawidłowej oceny sytuacji i decyzji podejmowanych na każdym etapie (Zubrytska 2019).

Zarządzanie kryzysowe w gospodarce turystycznej

110

Rynek turystyczny, jak każdy inny rynek, i jego uczestnicy nie są odporni na sytuacje kryzysowe. Mogą one wystąpić przed, w trakcie lub po bezpośrednim świadczeniu usług turystycznych. Powody mogą być różne (Glaesser 2006; Panasiuk 2013):

- ekonomiczne (niekorzystne zmiany w koniunkturze gospodarczej w ujęciu mega-, makro-, mezo- i mikroekonomicznym),
- przyrodnicze (kataklizmy, klęski żywiołowe, epidemie niebezpiecznych chorób),
- techniczne (wypadki technologiczne, wypadki i awarie infrastruktury lub obiektów noclegowych),
- militarne (nagła agresja, wybuch działań wojennych, terroryzm),
- polityczne (destabilizacja sytuacji politycznej, masowe protesty, strajki).

Niewątpliwie sytuacja ekonomiczna jest głównym czynnikiem determinującym wielkość popytu turystycznego. Ryzyko spadku ogólnego poziomu dochodów podczas recesji nieuchronnie prowadzi do zmniejszenia popytu na turystykę, która jest uważana za dobro wyższego rzędu (Panasiuk 2013).

W ten sposób, zjawiska kryzysowe w gospodarce turystycznej należy traktować jako:



Rysunek 1. Funkcje zarządzania kryzysowego.

Źródło: na podstawie: Sienkiewicz-Małyjurek (2010).

zestaw czynników, głównie egzogennych, wpływających na nią i powodujących okresowe lub stałe zmiany w jej funkcjonowaniu. W wyniku takich sytuacji zachodzą ilościowe lub jakościowe zmiany w strukturze gospodarki turystycznej (Panasiuk 2019).

Wzajemna zależność gospodarki turystycznej i środowiska zewnętrznego nie zawsze posiada charakter bezpośredni. Może ona zostać osłabiona przez wewnętrzne mechanizmy funkcjonowania lub wręcz przeciwnie, może być znacznie wzmocniona. Ponadto oba ww. czynniki mogą mieć różny wpływ na komponenty związane z funkcjonowaniem destynacji turystycznych i wpływ ten może się różnić zarówno w przestrzeni, jak i w czasie, a także może zależeć od instytucjonalnej przynależności poszczególnych komponentów.

W tej kwestii należy podkreślić rolę marki turystycznej jako instrumentu zarządzania gospodarką turystyczną w sytuacjach kryzysowych. Przez wykorzystanie marki turystycznej, jako aktywnego instrumentu zarządzania regionalną gospodarką turystyczną, istnieje możliwość ograniczania negatywnych zjawisk kryzysowych wpływających na stan tej gospodarki. Obszary turystyczne oraz produkty turystyczne z nimi związane – posiadające rangę marki – są łatwiej rozpoznawane przez konsumentów i dają podstawę do szybszego adoptowania się popytu do obserwowanych wcześniej i/lub potencjalnie występujących zjawisk kryzysowych. Dają one gwarancję szybszego odbudowania zaufania turystów do miejsc i regionów, skracają zatem czas normalizacji sytuacji rynkowej wywołanej sytuacją kryzysową (Panasiuk 2013). Jednocześnie zachowanie pozytywnego wizerunku marki turystycznej wymaga ciągłej komunikacji z publicznością i odnosi się do etapu: zapobieganie kryzysu.

Opcje strategii reagowania na kryzys opracowane przez W. Coombs'a (2006) przedstawiono w tabeli 1.

Podstawową zasadą wszystkich opcji strategii reagowania na kryzys jest:

im więcej odpowiedzialności zainteresowane grupy okazują organizacji, tym bardziej znacząca jest strategia reagowania na kryzys, która musi uwzględniać tę odpowiedzialność (Coombs 2006).

Odmowa dzielenia się faktami, ukrywanie informacji i nieprzekazywanie wyjaśnień są rażącym błędem. Dziennikarze i tak opublikują historię i znajdą ludzi, którzy dostarczą poszukiwanych informacji. Dlatego organizacje powinny wykorzystywać swoje public relations, interpretując obecny kryzys w nawiązaniu do własnych interesów, umieszczając swoją opinię w mediach i uwzględniając ją w swoich strategiach reagowania na kryzys.

Tabela 1. Opcje strategii reagowania na kryzys

Opcja	Strategia	Wyjaśnienie
Zaprzeczenie	Atak oskarżyciela	Organizacja odpiera zarzuty, dotyczące kryzysu, konsumenta lub grupie osób, twierdząc, że są one fałszywe (groźba postępowania sądowego)
	Negacja	Obecność kryzysu jest negowana
Redukcja / zmniejszenie	Poszukiwanie innych sprawców	Zarzuty w sytuacji kryzysowej są wnoszone przeciwko innym osobom lub grupom, które nie należą do organizacji
	Przeprosiny	Odpowiedzialność za kryzys minimalizuje się, neguje się umyślne intencje lub stwierdza się niemożność kontrolowania wydarzeń, które spowodowały kryzys
	Uzasadnienie	Minimalizuje się szkody wynikające z kryzysu, pojawiają się oświadczenia, że skutki kryzysu są niewielkie
Zgoda	Integracja	Są wyrażone podziękowania zainteresowanym grupom za ich pomoc i wsparcie, nacisk kładzie się na pozytywny autorytet i dotychczasowe osiągnięcia
	Zaniepokojenie	Wyraża się niepokój i troskę o ofiary
	Współczucie	Oferuje się finansową i materialną rekompensatę za szkody
	Żal	Wyraża się żal
	Przeprosiny	Ogłasza się publicznie pełną odpowiedzialność za kryzys i wyraża przeprosiny za to, co się stało

Źródło: Coombs W. T. (2006).

Krym jako destynacja turystyczna objęta kryzysem

Półwysep Krymski to wyjątkowy region, łączący w sobie potencjał przyrodniczo-klimatyczny i historyczno-kulturowy, który stanowi podstawę rozwoju sektora turystycznego, w tym uzdrowiskowego. Korzystne położenie geograficzne półwyspu, różnorodny krajobraz, łagodny klimat, zasoby naturalne (Morze Czarne i Azowskie, zasoby wodne, leśne), bogate dziedzictwo historyczne i kulturowe, potencjał rekreacyjny, zasoby uzdrowiskowe determinują możliwości pomyślnego rozwoju turystyki.

Przed rozpadem ZSRR w 1991 r. i w pierwszych latach niepodległości Ukrainy, Krym utrzymywał specjalizację uzdrowiskową. Większość ośrodków wy-

poczynkowych i pensjonatów pozostawała własnością ministerstw i największych przedsiębiorstw przemysłowych Ukrainy, które nadal wykorzystywały je do potrzeb turystyki wypoczynkowej i uzdrowiskowej dla swoich pracowników (Кошелева і Мирзоев 2016). Jednak nacjonalizacja gospodarki, zmiana form własności, a także kryzysy gospodarcze w latach 1993 i 1998 doprowadziły do rozwoju szarej strefy w ukraińskiej gospodarce turystycznej na Krymie. Jednocześnie nastąpiło naturalne starzenie się i pogorszenie zasobów materialnych i infrastruktury turystycznej półwyspu, któremu towarzyszył brak inwestycji ze strony państwa i biznesu. Sektor prywatny, który absolutnie nie był kontrolowany przez państwo, znalazł się na pierwszym miejscu, a nadzór nad nim nie był sprawowany ani przez organy podatkowe, ani odnośnie kwestii jakości świadczonych usług turystycznych (Кошелева і Мирзоев 2016). Tak więc, zgodnie z danymi Gabinetu Ministrów Krymu z 2016 r., na półwyspie:

funkcjonowało ponad 4,5 tys. prywatnych gospodarstw domowych i 14 tys. apartamentów świadczących usługi zakwaterowania dla 80% turystów (około 4 mln osób), którzy nie podlegali opodatkowaniu i kontroli przez organy państwowe (Кошелева і Мирзоев 2016).

W rezultacie, główna specjalizacja Krymu jako regionu wypoczynkowo-uzdrowiskowego została całkowicie zastąpiona niezorganizowaną (samodzielną) turystyką wypoczynkową, charakteryzującą się wyjątkowo niskim poziomem zakresu i jakości usług turystycznych. Faktycznie Krym stał się kurortem dla urlopowiczów z byłych krajów Związku Radzieckiego z niewielkimi możliwościami finansowymi i wymaganiami.

Jednak głównymi przyczynami kryzysu w turystycznej destynacji Krymu były wydarzenia z 16 marca 2014 r., kiedy referendum w sprawie przyłączenia Krymu do Rosji odbyło się wbrew ukraińskiej konstytucji. Na podstawie wyników tego referendum 17 marca 2014 r. ogłoszono jednostronnie „niezależną Republikę Krym”, która 18 marca 2014 r. podpisała umowę z Rosją w myśl której Krym miał być włączony w struktury państwa rosyjskiego.

Wydarzenia, które nastąpiły później, doprowadziły do politycznej i ekonomicznej izolacji Krymu i miały bezpośredni wpływ na stan branży turystycznej półwyspu:

- 27.03.2014 r.: Zgromadzenie Ogólne ONZ potwierdza nieuznawanie wyników referendum krymskiego (ONZ 2014),
- 02.04.2014 r.: Europejska organizacja ds. bezpieczeństwa powietrznej nawigacji wprowadziła zakaz międzynarodowych lotów na Krym, w tym do Symferopola i Sewastopola (Швец 2017),

- 07.05.2014 r.: zawieszono zaopatrzenie w wodę na kanale wodnym Północno-Krymskim, który zapewniał 90% zapotrzebowania na wodę półwyspu Krymskiego (Швец 2017),
- 19.12.2014 r.: międzynarodowe systemy płatnicze Visa i MasterCard przestały obsługiwać organizacje bankowe na Krymie,
- 26.12.2014 r.: koleje ukraińskie zatrzymały transport towarów i pasażerów na Krym, jednocześnie zatrzymano publiczną komunikację transportem samochodowym (*Укрзалізниця* 2014),
- 31.12.2015 r.: dostawy prądu na półwysep zostały całkowicie odcięte przez Ukrainę (Швец 2017).

W wyniku blokady lądowej, powietrznej i morskiej Krymu w 2014 r. nastąpił gwałtowny spadek ruchu turystycznego. Duża liczba turystów zarówno z Rosji, jak i z Ukrainy, wcześniej tradycyjnie wybierających Krym jako miejsce wypoczynku, zaczęła zmieniać orientację na inne kurorty krajowe (terytorium Odessy i Krasnodaru) lub zagraniczne wakacje w Turcji, Egipcie, Bułgarii, Czarnogórze i Grecji (Швец 2017). Zmniejszeniu przepływu turystów sprzyjał także znaczny wzrost cen krymskiego biznesu turystycznego, który w ten sposób starał się w jak największym stopniu zrekompensować swoje straty (Донцова і Засько 2017). W rezultacie koszt wakacji budżetowych na Krymie zaczął zbliżać się do kosztów wakacji – przy wyższym poziomie usług – w Egipcie. Szara strefa branży turystycznej, wysokie ceny, upadek infrastruktury transportowej, niski poziom i jakość usług, przerwy w dostawie prądu i wody, całkowity brak kontroli ze strony państwa – to główne cechy początku kryzysu gospodarki turystycznej na Krymie w 2014 r.

Problemy zarządzania kryzysowego na Krymie

W większości przypadków „gospodarka turystyczna jako składowa gospodarki nie jest jej strategiczną branżą, wymagającą szczególnej ochrony bądź wsparcia” (Panasiuk 2017) ze strony państwa. Jednak działania rządu rosyjskiego w marcu 2014 r. znacząco dotknęły przemysł turystyczny na Krymie i wpłynęły na jakość życia znacznej części ludności półwyspu. Tak więc, zarówno według kryteriów strategicznych, jak i taktycznych oraz operacyjnych, rynek turystyczny Krymu można uznać za ważny element polityki społeczno-gospodarczej współczesnej Rosji.

Działania rządu Federacji Rosyjskiej w latach 2014–2019 miały na celu nie tyle przezwyciężenie kryzysu w gospodarce turystycznej Krymu, ile wyeliminowanie głównych konsekwencji blokady gospodarczej Ukrainy. Osiągnięcie niezależno-

ści energetycznej półwyspu wymagało zatem znacznych wysiłków i kosztów. W szczególności w 2015 r. została uruchomiona sieć mobilnych stacji gazoturbinowych. W maju 2016 r. wdrożono projekt Krymskiego Mostu Energetycznego, który połączył Krym z sieciami energetycznymi Rosji za pomocą podwodnego kabla morskiego. Jednak „problem został ostatecznie rozwiązany w marcu 2019 r., kiedy uruchomiono nowe jednostki energetyczne elektrowni ciepłych Balaklava i Tauride, które zapewniają do 90% całego zapotrzebowania na energię na Krymie” (Левчук і Аблаєв 2019).

Po zamknięciu Kanału Północno-Krymskiego na półwyspie powstały niedobory wody. Wymagało to budowy trzech nowych ujęć wody, a także naprawy i modernizacji istniejących. „Obecnie większość potrzeb wodnych na Krymie zapewniana jest z wód gruntowych. Jednak wzrost zasolenia i zanieczyszczenia obszarów przy 186 ujęciach” (Дробязко і Гришина 2019; Иванютин 2017).

Wśród podejmowanych działań najdroższe były te, które miały zlikwidować blokadę transportową półwyspu. Obejmowały one modernizację międzynarodowego lotniska im. sułtana Amet-Chana w Symferopolu tak, aby mogło przyjąć 7 mln pasażerów rocznie w 2018 r. i budowę mostu Kerczeńskiego z drogami i koleją w 2019 r. Zmiany w natężeniu ruchu na półwyspie spowodowały konieczność rozpoczęcia budowy nowej 4-pasmowej autostrady „Tavrida”. Autostrada o łącznej długości 250 km powinna połączyć most krymski (Kercz), Symferopol i Sewastopol pod koniec 2020 r. (Ожегова і in. 2019).

Oczywiście wdrożenie tych kosztownych i niezbędnych projektów dla Krymu wpływa na rozwój branży turystycznej półwyspu i jednocześnie wyjaśnia opóźnienie głównych działań *Państwowego programu rozwoju ośrodków wypoczynkowych i turystyki w Republice Krymu na lata 2005–2017* (Gabinet Ministrów Republiki Krymu 2016). Program ten, obejmujący główne działania rozwoju kurortów i turystyki na Krymie, przewidywał utworzenie:

- na terytorium rejonu Jewpatorija: infrastruktury krajowego centrum rehabilitacji rodzinnej (klastery turystyczno-rekreacyjny „Rekreacja i leczenie dzieci”),
- na terytorium rejonu Saki: infrastruktury ośrodka terapii borowinowej (klastery turystyczno-rekreacyjny „Leczniczo-uzdrowiskowy wypoczynek”),
- w rejonie jeziora Czokraskoje: infrastruktury kompleksu balneologicznego prozdrowotnego (klastery turystyczno-rekreacyjny „Rejon Lenińskiego”),
- na terytorium rejonu Bakczysaraj: całorocznego kompleksu turystycznego dla narciarzy z siecią kolejek linowych (klastery turystyczno-rekreacyjny „Bakczysarajski”),

- we wsi Olenewka: centrum rozwoju ekstremalnej i archeologicznej turystyki (klaster turystyczno-rekreacyjny „Czarnomorski”),
- na terytorium rejonu Feodozja: centrum aktywnych rodzajów turystyki (klaster turystyczno-rekreacyjny „Koktebel”).

Ze względu na niedotrzymanie terminów, działania te zostały uwzględnione w programie *Rozwój społeczno-gospodarczy Republiki Krymu i miasta Sewastopol do 2020 r.* i przedłużone do 2022 r. (Минэкономразвития 2018). Przyjęty uchwałą Rady Ministrów Krymu z 21 stycznia 2019 r. *Państwowy program rozwoju kurortów i turystyki na Krymie* (МКТ Крым 2019) nie ma już terminu wdrożenia, ale pod względem treści jest podobny do poprzedniego. Ponadto, zgodnie z oficjalną stroną internetową Ministerstwa Rozwoju Gospodarczego Federacji Rosyjskiej na początku 2020 r., ukończono tylko 35% wszystkich planowanych działań. Wykonane prace mają na celu rekonstrukcję sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, małych odcinków systemów transportu miejskiego, poszczególnych bulwarów i plaż Krymu (Минэкономразвития 2020). Potwierdza to również publikacja w rosyjskim dzienniku urzędowym (z j. ros. *Российская газета* – Rosyjska Gazeta), zgodnie z którą:

ponad 60% funduszy przeznaczonych na finansowanie branży turystycznej w 2019 r. w ramach ukierunkowanego programu rozwoju społeczno-gospodarczego Krymu nie zostało wykorzystanych. Jednocześnie przesuwają się terminy budowy najważniejszych obiektów infrastruktury (Гусакова 2019).

Sytuacja gospodarki turystycznej Krymu w okresie kryzysu

W warunkach kryzysu w branży turystycznej na Krymie rząd rosyjski wybrał strategię zaprzeczania jego istnieniu w mediach, a także fałszowania danych statystycznych dotyczących turystyki. Badanie przeprowadzone z wykorzystaniem systemu monitorowania i analizy mediów oraz sieci społecznościowych firmy Medialogia (Rosja) wskazuje, że w latach 2014–2019 główne komunikaty informacyjne rosyjskich mediów miały na celu przekazanie informacji o stałym wzroście przepływów turystycznych na Krymie, poprawie połączeń transportowych i przystępności cenowej, dbałości rządu o jakość usług. Ponadto liczba takich komunikatów informacyjnych i ich pozytywna orientacja (ustalona z uwzględnieniem propagandowego znaczenia prezentacji faktów) w rosyjskich mediach w tym okresie wzrosła ponad dwa razy. Wśród nich szczególnie wyróżniają się coroczne raporty Ministerstwa Kurortów i Turystyki Republiki Krym (dalej: МКТ Крым) o nowym rekordzie liczby turystów odwiedzających obszar półwyspu (tabela 2).

Tabela 2. Liczba turystów odwiedzających Krym w latach 2014–2019 według MKT Krym

2014	2015	2016	2017	2018	2019
647 270	4 598 000	5 573 500	5 395 100	6 800 000	7 430 000

Źródło: opracowania własne na podstawie: MKT Krym (2014), MKT Krym (2015), MKT Krym (2016), MKT Krym (2017), MKT Krym (2018), MKT Krym (2019).

Dane te są jednak sprzeczne z danymi Państwowej Służby Statystycznej Krymu (dalej: PSS), przedstawionymi w tabeli 3.

Dane statystyczne o ruchu turystycznym na Krymie, podobnie jak inne oficjalne statystyki Krymu dotyczące turystyki, zawierają wiele sprzeczności i niespójności. Te okoliczności zauważają również niektórzy rosyjscy badacze. A. N. Koszelewa i I. F.-O. Mirzoev uważają, że przyczyną „różnych liczb jest słaba znajomość tych zagadnień” (Коселева и Мирзоев 2016). Jednak specjalny raport analityczny służby zewnętrznej Unii Europejskiej *Przegląd dezinformacji w 2018 r.* zawiera wnioski, że „fałszowanie statystyk dotyczących turystyki jest przeprowadzane specjalnie przez rząd rosyjski i pokazuje jego pragnienie przywrócenia reputacji wcześniej popularnego kurortu” (East Stratcom 2018).

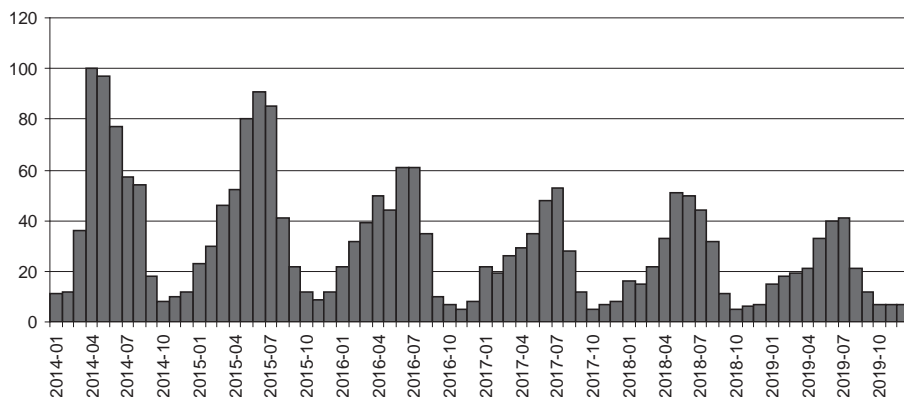
Aby przeanalizować atrakcyjność turystycznej destynacji Krymu, zostały wykorzystane statystyki Google Trends wyszukiwanego hasła „odpoczynek na Krymie” w Rosji w latach 2014–2019 (rysunek 2). Dane na wykresie pokazują, że mieszkańcy Rosji wykazali maksymalne zainteresowanie wakacjami na Krymie

Tabela 3. Liczba turystów zakwaterowanych na Krymie w latach 2014–2018 według PSS

Wskaźnik	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba turystów zakwaterowanych, os.	489 456	911 515	1 700 414	1 591 251	2 083 441
Wskaźnik wykorzystania pokoi	0,16	0,26	0,25	0,22	0,24
Odsetek turystów, którzy nie korzystali z usług zakwaterowania*	24%	80%	69%	71%	69%

Notatki: * wartości są obliczane osobiście, biorąc pod uwagę dane w tabeli 1.

Źródło: (red.) Балдина О. И. (2018).



Rysunek 2. Dynamika wyszukiwanego hasła „odpoczynek na Krymie” w latach 2014–2019 w Rosji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Google Trends.

w kwietniu 2014 r. (100%), a w kolejnych latach widoczny jest trend spadkowy do minimalnego poziomu w czerwcu 2019 r. (41%).

Bardziej reprezentatywne są dane Wszechrosyjskiego Centrum Badań Opinii Społecznej (dalej: WCBOS). WCBOS został założony w 1987 r. i prowadzi swoje badania w 130 miejscowościach Rosji, przeprowadzając wywiady z 1 600 osobami. Próba reprezentuje populację w wieku 18 lat i wyżej w podziale według płci, wieku, wykształcenia, rodzaju miejscowości zamieszkania. Próba jest wieloetapowa, z selekcją gospodarstw domowych krok po kroku, z uwzględnieniem kwot dochodu na ostatnim etapie selekcji. Maksymalny rozmiar błędu próby z prawdopodobieństwem 95% nie przekracza 3,5% (Родин 2019).

Według danych z raportów WCBOS całkowita liczba Rosjan spędzających wakacje na Krymie spadła z 9% w 2015 r. do 4% w 2019 r. (tabela 4).

Pomimo tego, że w 2019 r. tylko 4% Rosjan wybrało Krym jako miejsce na wakacje, wyniki badania WCBOS pokazują, że wysokie ceny na Krymie i stosunkowo niski poziom dochodów ludności rosyjskiej sprawiają, że Krym jest mniej atrakcyjny dla odpoczynku (tabela 5).

Tabela 4. Odsetek Rosjan spędzających wakacje na Krymie według danych WCBOS

2014	2015	2016	2017	2018	2019
2%	9%	4%	NA	3%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WCBOS (2014), WCBOS (2015), WCBOS (2016), WCBOS (2018), Родин (2019).

Tabela 5. Czynniki ograniczające zainteresowanie wypoczynkiem na Krymie w 2019 r. (w %)

Kryteria nieatrakcyjności odpoczynku	Razem	Płeć		Wiek				
		M	K	18–24	25–34	35–44	45–59	60
Wysokie ceny	24	23	25	21	28	28	29	14
Dochód / niskie wynagrodzenie	9	10	9	3	6	10	10	13
Niski poziom serwisu i obsługi	7	8	6	3	11	8	9	3
Dystans lokalizacji miejsc odpoczynku	5	6	5	6	7	8	6	3
Bliskość Ukrainy / terroryzm	8	4	5	7	5	2	4	5
Obawy dotyczące bezpieczeństwa	7	4	4	2	7	6	3	2
Nic nie zakłóca odpoczynku	40	44	38	38	33	38	37	51

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Родин (2019).

Na podstawie analizy danych, ukazanych w tabeli 4, tylko 40% Rosjan nie widzi jakichkolwiek przeszkód do odpoczynku na Krymie. Jednocześnie dla 15% obywateli nierozwiązane kwestie bezpieczeństwa i terroryzmu decydują o odmowie wyjazdu na półwysep. Tak więc, pomimo obecności na Krymie unikalnych zasobów turystycznych i rekreacyjnych, wysokie ceny, niski poziom obsługi i serwisu powodują spadek ruchu turystycznego i atrakcyjności półwyspu dla odpoczynku.

Uwarunkowania zarządzania kryzysowego destynacją turystyczną Krymu

Według szacunków większości rosyjskich ekspertów głównymi problemami branży turystycznej na Krymie nadal pozostają (Донцова і Засько 2016; Алиев 2019; Абрамова і Троценко 2020):

- międzynarodowa izolacja,
- brak skutecznego systemu polityki turystycznej,
- wysoka sezonowość,
- niska konkurencyjność (wysokie ceny, niski poziom jakości usług).

Międzynarodowa izolacja półwyspu uniemożliwia przyciągnięcie zagranicznych inwestycji i rozwoju Krymu w ramach międzynarodowego przemysłu turystycznego. W związku z tym obecnie główną możliwą formą rozwoju turystyki na Krymie jest ukierunkowanie na turystykę krajową obywateli Rosji i poleganie wyłącznie na własnych zasobach.

Ustawa o działalności turystycznej w Republice Krym, przyjęta w sierpniu 2014 r., określiła kompetencje Rady Ministrów, Rady Państwa i gmin Krymu w dziedzinie turystyki. Art. 11 tej ustawy przewiduje również możliwość utworzenia „stowarzyszeń podmiotów branży turystycznej”. Takie stowarzyszenia mogą być tworzone przez „osoby prawne i indywidualnych przedsiębiorców świadczących usługi turystyczne w celu realizacji i ochrony ich praw i interesów w dziedzinie turystyki” (Закон Республики Крым 2014). Jednak deklarowana w ten sposób liberalizacja systemu polityki turystycznej nie została wdrożona z powodu kryzysu i subsydiowanego charakteru całej gospodarki Krymu (Литвинова 2020).

Problem sezonowości branży turystycznej na Krymie determinuje wysoki poziom cen w sezonie turystycznym, przy pomocy którego uczestnicy rynku starają się zapewnić rentowność swojej działalności. Z kolei zaangażowanie dużej liczby pracowników sezonowych w tym okresie, z reguły osób bez odpowiednich kwalifikacji i szkolenia, powoduje niski poziom jakości usług oraz obsługi klientów. W rezultacie większość obiektów przemysłu turystycznego na Krymie nie jest konkurencyjna nie tylko w stosunku do Turcji i Egiptu, ale także do najbliższych terytorialnie kurortów obwodu krasnodarskiego (Soczi, Anapa).

Zakończenie

Pomimo działań podjętych przez rząd rosyjski i znacznego wsparcia informacyjnego, przemysł turystyczny na Krymie nadal znajduje się w stanie długotrwałego kryzysu, który charakteryzuje się procesami zmian strukturalnych. Dotyczy to zarówno zmian w strukturze podaży, jak i zmian popytu turystycznego. Co więcej, jak pokazuje doświadczenie Krymu, maksymalna interwencja państwa w uregulowanie polityki turystycznej nie jest skuteczna. W warunkach czysto zewnętrznych przyczyn kryzysu podmioty branży turystycznej nie mogą samodzielnie rozwiązać problemów stojących przed branżą i są całkowicie zależne od działań władz.

Bibliografia

Coombs W. T. (2006), *The Protective Powers of Crisis Response Strategies*, „Journal of Promotion Management”, nr 12(3–4), s. 241–260.

- East Stratcom (2018), *Обзор дезинформации. Цифра недели: 6 миллионов* [dok. elektr.], <https://is.gd/xXdRfb> [odczyt: 18.04.2020].
- Gabinet Ministrów Republiki Krymu (2016), *Постановление Кабинета министров Республики Крым от 22.14.2016 г. № 104 „О внесении изменений в государственную программу развития курортов и туризма в Республике Крым на 2005–2017 годы”* [dok. elektr.], <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/9100201603280002> [odczyt: 10.04.2020].
- Glaesser D. (2006), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Henderson J. C. (2007), *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Butterworth–Heinemann, Oxford.
- МКТ Крым (2014), *Аналитическая справка об итогах работы предприятий санаторно-курортного и туристского комплекса республики Крым за 2014 год* [dok. elektr.], <https://mtur.rk.gov.ru/ru/structure/43> [odczyt: 18.03.2020].
- МКТ Крым (2015), *Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым за 2015 год* [dok. elektr.], <https://mtur.rk.gov.ru/ru/structure/45> [odczyt: 18.03.2020].
- МКТ Крым (2016), *Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым за 2016 год* [dok. elektr.], <https://mtur.rk.gov.ru/document/show/30> [odczyt: 18.03.2020].
- МКТ Крым (2017), *О развитии туристской отрасли республики Крым за 2017 год* [dok. elektr.], <https://is.gd/X82WDc> [odczyt: 18.03.2020].
- МКТ Крым (2018), *Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым за 2018 год* [dok. elektr.], <https://is.gd/gblkjd> [odczyt: 18.03.2020].
- МКТ Крым (2019), *Государственная программа развития курортов и туризма в Крыму* [dok. elektr.], <https://mtur.rk.gov.ru/ru/structure/245> [odczyt: 10.04.2020].
- МКТ Крым (2019), *Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым за 2019 год* [dok. elektr.], <https://is.gd/NNgoUA> [odczyt: 18.03.2020].
- ONZ (2014), *Territorial integrity of Ukraine. Resolution 68/262 dated 27 March 2014* [dok. elektr.], <https://undocs.org/en/A/RES/68/262> [odczyt: 28.03.2020].
- Panasiuk A. (2019), *Rynek turystyczny. Struktura. Procesy. Tendencje*, Difin, Warszawa, s. 94.
- Panasiuk A. (2017), *Koncepcja współczesnego modelu polityki turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 39(3), s. 31–41.
- Panasiuk A. (2013), *Marka turystyczna jako instrument zarządzania regionalną gospodarką turystyczną w warunkach sytuacji kryzysowych*, „International Journal of Contemporary Management”, nr 12(1), s. 21–30.
- Regester M. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa.
- Sienkiewicz-Małyjurek K. (2010), *Zarządzanie kryzysowe w ujęciu procesowym – istota, zadania, efekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XI, z. 12, s. 23–35.
- WCBOS (2018), *Лето 2018* [dok. elektr.], <https://is.gd/M1FzfU> [odczyt: 21.03.2020].
- WCBOS (2016), *Лето 2016* [dok. elektr.], <https://is.gd/G2cQq7> [odczyt: 21.03.2020].
- WCBOS (2015), *Летний сезон-2015: Крым* [dok. elektr.], <https://is.gd/ovtqDL> [odczyt: 21.03.2020].
- WCBOS (2014), *Туристический сезон-2014* [dok. elektr.], <https://is.gd/aAIRha> [odczyt: 21.03.2020].
- Zubrytska H. (2019), *Crisis communications in the global tourism industry [w:] Abstracts of reports the international scientific-practical conference “Information Security and Information Technologies”*, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkov, s. 47–48.

- Абрамова Л. С., Троценко О. И. (2020), *Проблемы и перспективы развития туризма в Крыму и Севастополе*, „Вектор Экономики”, нр 3, s. 4 [dok. elektr.], <https://is.gd/zEecFv> [odczyt: 30.04.2020].
- Алиев А. И. (2019), *Проблемы и перспективы развития туризма в Республике Крым*, „Молодая Наука”, s. 105–106.
- Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. (2007), *Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса*, АНО „ИПЭВ”, Санкт-Петербург.
- (red.) Балдина О. И. (2018), *Статистический ежегодник. Республика Крым 2017*, Крымстат, Симферополь, s. 111–113 [dok. elektr.], <https://is.gd/cNjoiK> [odczyt: 18.03.2020].
- Вершинина О. В., Литвинова Т. Н. (2020), *Бюджетно-ориентированный подход к интеграции Республики Крым в Российскую Федерацию*, „Азимут Научных Исследований: Экономика и Управление”, т. 9, нр 1, s. 110–114.
- Гусакова Е. (2019), *Почему Крым не освоил федеральные деньги на развитие туризма*, „Российская Газета”, 24.12.2019, № 290(8048) [dok. elektr.], <https://is.gd/1hXzAT> [odczyt: 10.04.2020].
- Донцова О. И., Засько В. Н. (2017), *Перспективы Республики Крым как туристического кластера Российской Федерации*, „Российское Предпринимательство”, т. 17, нр 6, s. 823–832.
- Дробязко Н. Е., Гришина Е. А. (2019), *Проблемы водоснабжения рекреационных районов Крыма*, „Вестник ИМСИТ”, нр 3, s. 50–52.
- Закон Республики Крым (2020), *Закон Республики Крым от 14 августа 2014 года № 51-ЗРК „О туристской деятельности в Республике Крым”* [dok. elektr.], <https://is.gd/gZpZUL> [odczyt: 21.03.2020].
- Иванютин Н. М. (2017), *Возможность использования слабоминерализованных поверхностных и подземных вод для целей хозяйственно-питьевого водоснабжения и орошения в Крыму*, „Пути Повышения Эффективности Орошаемого Земледелия”, нр 2(66), s. 106–111.
- Кошелева А. Н., Мирзоев И. Ф.-О. (2016), *Механизмы интенсификации развития туризма в Республике Крым в переходный период*, „Региональная Экономика и Управление”, нр 1(45) [dok. elektr.], <https://eee-region.ru/article/4502/> [odczyt: 10.04.2020].
- Левчук К. С., Аблаев Р. Р. (2019), *Оценка реализации мероприятий по обеспечению энергетической безопасности Республики Крым и г. Севастополя*, „Вестник Молодежной Науки”, нр 3(20), s. 18.
- Минэкономразвития РФ (2018), *Приказ от 10 декабря 2018 г. № 683 „Об утверждении Положения об управлении реализацией федеральной целевой программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2022 года»*”, s. 1 [dok. elektr.], <https://is.gd/7lj0ki> [odczyt: 10.04.2020].
- Минэкономразвития РФ (2020), *Федеральная целевая программа „Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2022 года”* [dok. elektr.], <https://faip.economy.gov.ru/cgi/uis/faip.cgi/G1/ol/2020?reg=95> [odczyt: 10.04.2020].
- Ожегова Л. А., Сикач К. Ю., Ожегов А. Ю., Барановская О. В. (2019), *Трансформация транспортной сети республики Крым*, „Геополитика и Экогеодинамика Регионов”, нр 2, s. 187–196.
- Родин К. (2019), *Итоги туристического лета 2019*, WCBOS, s. 2 [dok. elektr.], <https://is.gd/7fsuyo> [odczyt: 21.03.2020].

Укрзалізниця (2014), Конвенція Укрзалізниці від 26 грудня 2014 року ЦЗМ 14/2249 "Щодо припинення вантажних перевезень між АР Крим та материковою частиною України" [dok. elektr.], <https://is.gd/jHUksg> [odczyt: 21.03.2020].

Швец А. Б. (2017), *Влияние геополитического фактора на туристско-рекреационную деятельность в Крыму*, „Ученые Записки Крымского Федерального Университета им. В.И. Вернадского. География. Геология”, т. 3(69), nr 1, s. 133–140.